



Comunicação organizacional como construção de identidade:

O caso Espaço Médico¹²

Tassiara Baldissera Camatti³

Universidade de Caxias do Sul, RS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, RS

Resumo

A partir do entendimento de que a comunicação organizacional se fundamenta na relação e interação existente entre indivíduos e organizações e, compreendendo o contexto complexo, ágil e mutável com o qual nos deparamos atualmente, propõe-se este artigo. Nesse sentido, busca-se pesquisar e compreender a função e ação do processo de comunicação, assim como suas contribuições, para o fortalecimento e sedimentação da identidade organizacional, expondo, pelo caso Espaço Médico, como a comunicação pode efetivar-se enquanto processo circular que interage diversos universos de conhecimento.

Palavras-chave: Complexidade; Comunicação; Identidade; Organização.

1. Introdução

Vivemos a era da complexidade, em que é necessário compreender a existência da incerteza e trabalhar com os diversos recursos disponíveis e possíveis para conceber formas de entender os limites e desafios desse novo contexto. Assim, pode-se dizer que o universo global, caracterizado por ambientes sociais, políticos, econômicos, ecológicos, geográficos e culturais, que se inter-relacionam constantemente, é cada vez mais complexo.

Segundo Edgar Morin (1991), a sociedade é produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem. Assim, na condição de um todo organizado e organizador, a própria sociedade retroage para produzir os indivíduos por meio da educação, linguagem e escola, e, em contrapartida, em suas interações, os indivíduos produzem a sociedade e esta produz os indivíduos que a reproduzem. Tudo isso acontece num

¹ Trabalho realizado na disciplina de Teoria da Comunicação, Doutorado em Comunicação – PPGCOM/ Famecos - PUCRS, sob orientação do Prof. Dr. Antonio Hohlfeldt.

² Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado em Londrina/PR, de 26 a 28 de maio de 2011.

³ Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas (UNIJUÍ), Especialista em Gestão da Informação Estratégica pela UCS, Université de Poitiers e Universidade de Monterrey, Mestre em Administração pela UCS e aluna do PPGCOM - Doutorado em Comunicação/ PUCRS. Atualmente é professora do curso de Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul, membro do GECONT (Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional e Novas Tecnologias) PPGCOM/ Famecos/ PUCRS e membro da célula Brasil da CISC (Comunidade Ibero-americana de Sistemas do Conhecimento).



circuito em espiral, por meio da evolução histórica que integra organizações e ambientes.

Nesse cenário, estudar como acontece o processo de comunicação nas organizações, e quais os benefícios do *feedback* para a gestão das mesmas, torna-se importante, considerando que o ambiente organizacional necessita da comunicação para o bom funcionamento dos processos, relacionamento com os públicos e sedimentação da sua identidade.

O trabalho justifica-se pela busca de uma base teórica que referencie a ação, agregada à necessidade de referendar a teoria com a comprovação real da efetivação da gestão da comunicação organizacional. Isso acontece por meio da estruturação dos fluxos de informação, exercício de um processo interativo circular e implantação de um ambiente específico para este fim, agregando capital humano e estrutural. Nesse intuito, apresenta-se este trabalho para demonstrar como a comunicação age para fortalecer e sedimentar a identidade organizacional.

2. O Processo de Comunicação

Os agentes da cultura e da mudança são as pessoas. Por isso, diversas teorias, inclusive a teoria da complexidade, têm seu foco principal no estudo das pessoas e de como as mesmas se relacionam num ambiente de contradições e incertezas, influenciando, por suas ações e decisões, esse ambiente. Nesse sentido, também se fundamenta a comunicação, presente em todas as relações humanas, que possibilita a troca de experiências e informação, ampliando o universo de conhecimento individual e coletivo.

A palavra “comunicar” vem do latim “communicare” com a significação de “pôr em comum”. Comunicação é convivência; está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa acepção supõem a existência de um fator decisivo na Comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em “comum”, idéias, imagens e experiências. (...) Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam (PENTEADO, 1982, p.01).

Nos estudos de Luhmann (1992) e Morin (1991), verifica-se contradição no entendimento da comunicação, assim como de sua função nas relações humanas. Luhmann (1992) defende a visão de que comunicação é um sistema fechado, que visa reduzir a incerteza no ambiente. O autor desenvolve seus estudos com foco principal na



visão positivista e funcionalista da comunicação, semelhante ao modelo Shannon-Weaver (1949), em que há um fluxo definido de ação e consequência, para atender ao objetivo, que é a entrega da mensagem ao receptor. Para o autor, “a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, uma vez que é um processo de seleções, sendo pela seleção que se opera o processo de redução da complexidade na relação com o ambiente” (LUHMANN, 1999 apud CURVELLO, 2009, p.100).

Já para Morin (1991), a comunicação é um processo complexo e dinâmico que não reduz a incerteza, mas sim, orienta o improvável. Com isso, nem tudo que se apresenta é mensurável e sistematizado, ou seja, a comunicação acontece a todo o momento, envolvendo fatores tangíveis e intangíveis nas interações humanas.

Resgatando alguns conceitos teóricos, visualiza-se o modelo de Aristóteles, denominado “teoria compreensiva de persuasão”, onde o comunicador se resume à pessoa que emite a mensagem e bem persuadia os ouvintes. Nesse modelo, segundo Debray (1993), o alvo principal da comunicação é o propósito do comunicador de afetar, numa certa direção, o comportamento do receptor: deseja produzir certos efeitos sobre a maneira de sentir, pensar e agir do receptor; ou, noutras palavras, persuadi-lo. No modelo Shannon-Weaver (1949), o comunicador ocupa o papel de emissor e busca que a mensagem chegue até o receptor, por meio de um canal eficaz. Segundo Coelho (1999, p.199), esse é um modelo que “continua entendendo a comunicação como uma questão de caixinhas estanques”. Esse modelo também é conhecido como teoria matemática, pois é quantitativo e não leva em conta o significado, buscando discutir o processo linear, mecânico, e não seus conteúdos. É uma teoria descritiva, pois não dá conta de um processo social, mas sim de como funciona o processo de transmissão de informação entre dois pontos específicos. Outra característica importante dessa teoria é a supremacia do emissor como gerador de códigos da informação, a partir dos efeitos que quer produzir no receptor. Nesse sentido, entende-se o emissor como onipotente, regente e emocional, que domina os resultados da recepção e as reações do receptor.

No entanto, paralelamente à teoria matemática, desenvolvem-se os estudos de comunicação, que partem da escola de Chicago (1920) e institucionalizam as ciências sociais, trabalhando a comunicação instrumental. Isso se deve ao fato de que os homens têm um contato mediado um com o outro, por meio de códigos que mediam a comunicação, desde o gesto até a linguagem. Com isso, pode-se dizer que a sociedade



organiza-se em códigos simbólicos, que traduzem uma organização social, sendo, dessa forma, uma sociedade de comunicação.

Nesse cenário, surgem os estudos de Lasswell, que agrega novos elementos ao processo de comunicação. O autor, “apreciando a dinâmica do processo, ofereceu uma fórmula simples, complementando a colocação básica aristotélica, em cinco estágios: quem diz o quê em que canal a quem com que efeitos” (BELTRÃO, 1977, p.75). Assim, segundo Lasswell (1971), o ato de comunicação é “agente de ação, integração, formação e construção”. Agente de ação no momento em que objetiva, na ligação emissor/receptor, ocasionar a interação do receptor com seu universo de conhecimento e com o universo de conhecimento do emissor. Agente de integração, no momento em que objetiva unir, num mesmo indivíduo, suas diversas características (físicas, econômicas e empíricas), além de reunir diferentes indivíduos em grupos aparentemente coesos e iguais (grupos de sentimentos). Agente de formação, no momento em que busca estabelecer, pela informação, uma opinião pública, formatando-a sobre padrões pré-estabelecidos e valores individuais correlacionados a novas realidades ou perspectivas. Agente de construção, no momento em que visa agregar, com a pesquisa, novos dados concretos que norteiem as ações individuais, a fim de construir novas idéias sobre o antes dito como verdade, remodelando, por vezes, ideologias existentes.

Nesse sentido, a partir dos anos 1930, desenvolve-se a teoria empírica que passa a fazer uso do estudo de caso, experimental e de campo, a fim de acompanhar determinados fenômenos comunicacionais e verificar quais efeitos produzirão. Com isso, dá-se conta que o receptor interage com a mensagem e não é somente manipulado pelo emissor, como entendido na teoria matemática. Entende-se também que conhecimentos e condições prévias do emissor, tais como psicológicas, emocionais e de contexto, interferem na sua interpretação da mensagem, ou seja, a compreensão se dá a partir das condições de recepção.

Segundo Beltrão (1977), essa é a premissa dos estudos de Nixon, que a partir de pesquisas sobre o alcance da propaganda nazista, modifica o esquema de Lasswell, introduzindo no modelo as intenções do comunicador e as condições de recepção da mensagem. Esses novos elementos produzem, segundo o autor, efeito de ânimo no receptor, entendendo como o mesmo se comporta no contexto de emissão e recepção das mensagens. Com isso, referenda-se novamente o receptor como agente ativo no processo de comunicação e agrega-se ao contexto possibilidade de interferência na recepção, ao agir sobre a fonte, a mensagem, o meio e o próprio receptor.



Assim, alguns anos mais tarde, Nixon e Schramm revisam o modelo de Lasswell e o ampliam. “Primeiro, ao incluir os *objetivos do emissor e as condições de recepção*, no caso de Nixon; e Schramm, ao formular um modelo verdadeiramente comunicativo, que pressupõe a retroalimentação ou *feedback* ao longo de todo o processo” (HOHLFELDT, 2001, p.79-80).

Em seus estudos, Schramm (1960) considera que as pessoas não tem uma única fonte de informação e que, no processo de comunicação, desempenham diversos papéis sociais. No que chamou o duplo fluxo da comunicação, o autor substitui o esquema: emissor – mensagem – receptor e passa a entender que o emissor gera diversas mensagens para vários receptores, que se transformam em emissores e replicam a mensagem a novos receptores. Esse novo entendimento considera que o processo está sujeito a um maior número de ruídos de comunicação mas que, ao mesmo tempo, contempla a complexidade existente no mesmo.

Dessa maneira, Schramm (1960) popularizou um modelo que se relaciona aos meios de comunicação de massa, expondo que, embora os clientes imediatos dos meios de comunicação sejam os indivíduos, cada um deles está ligado a um grupo, ou vários, que podem ser grupos primários como a família ou amigos próximos, ou grupos secundários, como os colegas de trabalho. Dessa forma, a complexidade do processo de comunicação reside no fato de que o mesmo abarca as diversas interpretações dos vários indivíduos envolvidos e sujeitos à ação do contexto e das interações. Assim, a comunicação se desdobra em ondas e essas pressupõem interatividade entre pessoas, mediação e ação.

Outro ponto relevante nos estudos de Schramm é a existência do líder de opinião nos processos de comunicação. Esse se caracteriza por ser o sujeito com maior volume de informação e, por isso, com maior possibilidade de formar opinião de maneira mais rápida. No contexto exposto, o líder de opinião estimula o duplo fluxo de comunicação e desempenha o papel de mediador, fazendo com que a comunicação aconteça, a informação circule e efetive-se o *feedback*.

Nesse sentido, para Debray (1993), o comunicador é o mediador, a pessoa capaz de interagir a mensagem com os diversos universos de conhecimento que a mesma perpassa, agregando a ótica do emissor e buscando o *feedback*, desprovido de persuasão e aberto às diversas interpretações.

A comunicação, qualquer que seja o contexto de sua realização, tem como base o ser humano. Nesse sentido, a comunicação é observada como



resultado de ações das pessoas, compreendida a conduta e as palavras, que expressam uma linguagem com significado ou, na terminologia de Habermas num 'acordo'. 'Acordo e influência são mecanismos de coordenação da ação que se excluem um ao outro, pelo menos desde a perspectiva dos participantes (...). Um acordo não se pode forçar, não pode vir imposto por uma parte ou pela outra – seja instrumentalmente, por intervenções diretas na situação de ação do outro, seja estrategicamente por meio de uma calculada influência sobre as atitudes do próximo (HABERMAS, 1989 apud SIMÕES, 1995, p.148).

O acordo de Habermas representa as premissas do processo de comunicação, que deve acontecer naturalmente com a concordância de ambas as partes, tendo como resultado o produto da interação de diferentes universos de conhecimento, a fim de estruturar uma nova concepção para determinado assunto. Assim, o processo de comunicação pressupõe dinâmica: interagir a informação e a experiência, para criar e ampliar o conhecimento. Aliás, o termo processo pressupõe essa dinâmica. Ademais, conforme Schramm (1960 apud SIMÕES, 1995, p.142), “é um erro pensar que o processo de comunicação começa com alguém e termina com alguém. É, verdadeiramente, sem fim. A organização e públicos são, ambos, concomitantemente, atores no processo”.

Dessa forma, pode-se dizer que o fazer comunicativo exige talento. Não enquanto simples ato comunicativo, aplicado diariamente por todos os seres humanos e que gera informação, mas enquanto ação profissional, que modifica padrões e imagens organizacionais através da efetivação de uma prática comunicativa interativa e desvinculada de modelos estanques. O comunicador, antes de tudo, deve agir como mediador, ou seja, ser a pessoa que busca intermediar os atos comunicativos entre públicos e meios, objetivando estabelecer a compreensão mútua entre todos e motivar a participação efetiva dos envolvidos no processo. Nessa visão, não basta ao comunicador aprender as lições técnicas da academia para sua futura atuação profissional, mas sim, tornar-se, a exemplo do ato comunicativo, agente de ação, integração, formação e construção social.

Assim, entende-se que a comunicação é um ato complexo, com alternância de constituição e/ou transmissão de significados, em que todos os envolvidos são, ao mesmo tempo, meio, mensagem, emissor e receptor.

3. Comunicação organizacional e identidade



O ser humano é o ator central das relações organizacionais. Como ser múltiplo e uno, agrega em si conhecimento e experiência e tende a interagir com os demais indivíduos, a fim de fomentar novos conhecimentos. Além disso, o indivíduo, enquanto ser relacional, pertence a diversos grupos (ou tribos), onde sedimenta laços e cria significados para fortalecer sua identidade.

Para estabelecer essas relações, o indivíduo precisa interagir, trocar e integrar informações e conhecimentos, ou seja, precisa se comunicar. Se considerarmos o âmbito das organizações, verifica-se que, por meio da comunicação, os indivíduos se predispõem ao relacionamento e, dessa forma, instituem uma ligação direta de lugar com o ambiente organizacional.

Shirato (2004) expõe que a organização forma uma rede de envolvimento que vai além de suas barreiras físicas, interferindo diretamente na vida do indivíduo que, por vezes, deixa de ser ele próprio e passa a ser parte da organização. A autora denomina este fenômeno de “feitiço das organizações”, onde as mesmas efetivam a produção de imaginários de uma pseudo-realidade, forjada por relações vinculadas a intenções e promessas, impedindo o indivíduo de avaliar racionalmente as relações existentes.

Importantes contribuições para a compreensão das organizações, no contexto atual, são trazidas também por Gareth Morgan. Em sua obra “As imagens da organização” (1996), o autor utiliza metáforas para caracterizar as diversas formas simbólicas em que as organizações se apresentam. Assim, as imagens, ou metáforas, são fontes de informação que nos permitem compreender e atuar, de forma adequada, nos diferentes modelos organizacionais.

Dessa forma, acredita-se que o conjunto de metáforas traz em seu bojo o princípio da teoria da complexidade que, segundo Morin (2007), necessita da interação de conhecimentos individuais para entender a composição do tecido em que se unem sujeitos heterogêneos, sugerindo que as partes (os indivíduos) são fundamentais na composição do todo. Ao mesmo tempo, a complexidade necessita compreender o todo (o tecido), enquanto conjunto de acontecimentos nem sempre previstos e organizados, mas, como ambiente de mutação, no qual, ao mesmo tempo em que há certa ordem e organização, há a desordem e a incerteza, que tiram a estabilidade do contexto, criam a crise e estimulam a uma nova organização, provida de reflexão das partes para a recomposição do todo.



As imagens de Morgan (1996) retratam, por meio de metáforas, as diversas relações existentes entre as organizações e seus públicos, e como as mesmas se estabelecem no ambiente organizacional. Mais que isso, retrata o modo como as organizações entendem seu contexto e operam no ambiente complexo, levando em conta oportunidades e ameaças para gerenciar seus recursos e ampliar, ou não, resultados.

Nesse cenário, os indivíduos precisam manter-se atentos, a fim de perceber o quanto as mudanças organizacionais são reais ou espetacularizadas, evitando que sejam envolvidos no “feitiço” organizacional. Segundo Chanlat (1993), o homem precisa ter espaço de fala para efetivar a idéia do coletivo, deixando de ser um número e passando a ser agente da comunicação. Nesse prisma, a comunicação torna-se fundamental para a percepção da realidade organizacional e compreensão das diversas interpretações que advém de seus atores e como os mesmos efetivam relações que buscam identificá-los e lugarizá-los.

Curvello (2009) entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações como sistemas de comunicação autopoiéticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto à complexidade do contexto. Com isso, o autor expõe a necessidade de entender-se a teoria sistêmica para além da visão positivista e funcionalista, a fim de compreender seus benefícios para a interação humana.

Segundo Casali (2009), a comunicação envolve, no ambiente organizacional, relações de poder e fundamenta-se como um processo contínuo de criação, manutenção e transformação do coletivo. Assim, utiliza a informação clara, transparente e objetiva para evitar que a equipe mude, altere ou interprete, de forma equivocada, a mensagem. Para a autora, “a comunicação organizacional é caracterizada como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante” (CASALI, 2009, p.107).

Dessa forma, para que a comunicação se fundamente e crie corpo no ambiente organizacional, posicionando-se como agente de mudança, é necessário criar espaços de interlocução, via conversação. Para tanto, compreender os modelos de discursos presentes nas organizações torna-se imprescindível.

Conforme Roman (2009), os discursos organizacionais são caracterizados pelos ditos, mal-ditos e não-ditos. Os “ditos” são formais, a comunicação construída e exposta nos meios conhecidos pelos públicos envolvidos no processo. Os “mal-ditos”



normalmente surgem do que foi dito mas não foi aplicado ou efetivado. Divertem, agregam, provocam e dominam. São os discursos informais, presentes, normalmente, nos ruídos de comunicação e nas chamadas “conversas de corredor” ou “rádio peão” (grifo nosso). Os “não-ditos” compreendem outras formas de linguagem no discurso, envolvendo também o que não é realmente dito pela fala ou escrita, mas sim, comunicado pelas mensagens subliminares. Compreende a amargura e os sentimentos de aversão e resulta, normalmente, em anestesia, apatia e constrangimento.

Nesse cenário de discursos, verifica-se novamente a complexidade da comunicação. Os “mal-ditos” são entendidos como combustível que revitaliza a organização, gerando desordem. Para tanto, o processo de comunicação organizacional deve ater-se a gerenciar esse tipo de discurso, além dos outros, a fim de levar a organização ao restabelecimento da ordem. Assim, a produção de sentido se evidencia como um movimento circular que envolve o processo de relacionamento, no ambiente organizacional. Isso torna o enunciado válido para a comunicação, que busca, nas contradições, meios de construção e reconstrução da identidade organizacional.

4. O caso Espaço Médico

A partir do resgate teórico efetivado, buscou-se a análise de um caso organizacional, a fim de demonstrar como acontece o processo de comunicação e verificar quais os seus diferenciais na sedimentação da identidade organizacional. A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso que, segundo Yin (2005), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e essencialmente busca responder às questões relacionadas a “como” e “por que os eventos ocorrem” .

A proposta de estudo de caso, aplicada nesta pesquisa, combina os tipos descritivo e interpretativo, no momento em que busca identificar a complexidade de uma situação organizacional, integrando e relacionando conceitos com dados empíricos obtidos no campo, visando ampliar, desta forma, a abrangência do modelo teórico estudado. A escolha do segmento da saúde, para a efetivação da pesquisa sugerida, deve-se ao fato da implantação de um novo departamento na cooperativa de serviços médicos da região nordeste do RS, denominado Espaço Médico, que visou criar uma estrutura organizacional e estratégica de atendimento ao médico cooperado, público



estratégico da cooperativa, a fim de promover sua efetiva participação e integração no universo da organização. Além disso, o caso expõe a importância da comunicação enquanto processo de interação de diferentes universos de conhecimento, resultando na otimização e ampliação do conhecimento organizacional e fortalecimento da sua identidade.

A organização campo de estudo atua na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, composta por 17 municípios, que somam um total de 600 mil habitantes. É uma cooperativa de serviços médicos, que presta atendimento a mais de 352 mil clientes, compreendendo meios clínicos, ambulatoriais e hospitalares, mediante a contratação de planos de saúde particulares, empresariais e associativos. Conta hoje com 1070 médicos cooperados, que fazem parte de forma igualitária dos direitos e deveres deste sistema de gestão parlamentar, sendo referência de qualidade no estado e no país.

No entanto, em 2002, a organização vivenciava grandes deficiências no relacionamento com seus diversos públicos. O cenário era composto por uma média de satisfação de 7,5; ausência da fidelidade societária; insatisfação com a remuneração; pouca participação e comunicação ineficaz⁴. Esse cenário foi reforçado pela análise do macro ambiente, onde destacou-se o médico cooperado enquanto fator fundamental para a qualificação da prestação de serviços médicos e manutenção da cooperativa, além de ser o formador de opinião da mesma junto aos clientes. Com isso, a cooperativa buscou verificar deficiências e agir para saná-las.

Assim, se o relacionamento com o médico cooperado que era, num primeiro momento, um corpo estranho à organização, estabeleceu-se como fator fundamental para a gestão estratégica da cooperativa. Para tanto, era necessária a “reestruturação do relacionamento com os médicos cooperados para efetivar a participação dos mesmos, sedimentar a postura ética da classe médica e agir de acordo com os objetivos da cooperativa”⁵.

Definiu-se, então, a criação de um setor especializado no atendimento ao médico cooperado, que fosse totalmente inovador e não ficasse somente no atendimento telefônico⁶. Assim, a idéia de agregar, ao atendimento personalizado, novos benefícios e

⁴ Dados finais da pesquisa realizada com médicos cooperados. Dezembro/2002.

⁵ Parte do parecer descritivo de definições do PE/2003, emitido pelo Conselho de Administração da cooperativa médica definida como campo de estudo.

⁶ Houve duas tentativas frustradas de implantação do setor de relacionamento com o médico cooperado. A primeira, em 1999, chama-se NAC – Núcleo de Atendimento ao Cooperado e desenvolvia basicamente



ações de qualificação, oportunizou a estruturação e implantação deste novo formato de trabalho, unindo a comunicação e a informação para criar, gerir e adquirir conhecimento.

Inicialmente, definiram-se quatro funções específicas do novo setor: a) a **comunicação** que visa edificar um processo de relacionamento global, Médico = cooperativa, utilizando os diferentes canais de comunicação e interação; b) o **atendimento/relacionamento** que busca atender todas as demandas do cooperado de forma personalizada, via voz e fisicamente, com vistas a solucionar seus problemas e aproximá-lo da Cooperativa; c) a **orientação** que visa produzir informações relevantes aos médicos cooperados, em tempo real, e controlar as demandas de informação existentes a fim de supri-las, e d) o **desenvolvimento** que prima por estimular o pensamento científico do médico cooperado, a fim de provocar a busca de atualização constante e a ampliação do conhecimento organizacional.

Na primeira avaliação do setor, efetivada no oitavo mês de atuação, verificou-se resultados positivos, que agregam diferencial à organização pelo atendimento, relacionamento e comunicação com o médico cooperado. Analisando a estratégia de atendimento, que visou propiciar ao cooperado e seus familiares um canal único e exclusivo de atendimento personalizado, avalia-se como positiva a atuação do setor pelo método de trabalho proposto. Atender demandas diversificadas, com a finalidade de solucionar problemas e apontar novas visões, gerou, na equipe de trabalho do setor, um sentimento de pró-atividade constante na busca de informações. Assim, ampliou-se o universo de conhecimento individual e coletivo, que transcendeu para o ambiente de interação e motivou a busca de soluções coletivas com outros setores, antes totalmente fechados. Com isso, efetivou-se um trabalho em busca da memória organizacional, por meio de normatizações internas para os processos e definições das funções específicas de cada área, verificando-se os focos de ineficiência e buscando-se conjuntamente equacioná-los.

O processo de comunicação baseia-se na utilização de uma linguagem única em canais eficientes, além do conhecimento prévio do perfil do público-alvo e de suas

o atendimento telefônico das demandas dos médicos, sem qualquer preocupação com o registro das mesmas para a memória organizacional. Em 2001, após a “falência” do NAC, criou-se o SEAC – Serviço Exclusivo de Atendimento ao Cooperado, que contava com um programa de registros de ligações e seu foco era estritamente o atendimento ao médico pela linha 0800 exclusiva. No entanto, a extinção deste setor, em um ano de existência, deveu-se a falta do trabalho pró-ativo do mesmo junto aos médicos e à ausência do entendimento das premissas de informação, comunicação e conhecimento.



necessidades. Assim entende-se o atendimento como filtro inicial de identificação dos problemas dos cooperados e fonte de análise das relações desse público com clientes, prestadores e cooperativa. Esse é o primeiro indicador para o planejamento das ações de melhoria e de comunicação.

Pela estratégia de satisfação, a cooperativa agregou os indicadores de qualidade na solução das demandas imediatas e buscou conhecer o parecer dos cooperados e seus posicionamentos nas visitas e pesquisas realizadas. A ação pró-ativa aconteceu, tanto na solução de problemas quanto na busca do *feedback* das mensagens comunicadas pelo setor. Toda a ação realizada foi trabalhada como um balizador, medindo-se o nível de satisfação do público-alvo em sua aplicação. Com base no exposto, avalia-se que o trabalho realizado empregando a estratégia de satisfação é necessário e remete a indicadores potenciais para a valorização da percepção individual relacionada ao ambiente.

A democratização das ações foi a estratégia que validou a proposta de utilizar-se da participação direta como forma de agregar participação e sedimentar um posicionamento favorável às iniciativas da Cooperativa. Abrir a cooperativa e seus números aos cooperados motivou a interação pela informação e criou boa vontade para o exercício do cooperativismo.

Segundo Dominique Wolton (1999 apud MARCON; MOINET, 2001, p.33)

em uma sociedade em que a informação e a comunicação estão sempre presentes, o que está em jogo não se refere à aproximação dos indivíduos e das coletividades; ao contrário, refere-se a gestão de suas diferenças; não se refere a celebração de suas semelhanças mas a celebração de sua alteridade, esta muito mais complexa. Não há nada mais perigoso do que dispor de técnicas cada vez mais aprimoradas para a aproximação dos homens. É justamente o contrário.

Nesse contexto, a cooperativa trabalhou a estratégia da comunicação, utilizando o aprimoramento dos canais de comunicação existentes e trazendo o *feedback* das interações realizadas. Com isso, identifica-se a presença da comunicação em todas as áreas de atuação do setor, de maneira pró-ativa e agregando novas formas de compreensão dos universos de conhecimento dos indivíduos envolvidos no processo. O indicador nesse caso é o nível de compreensão da mensagem e o retorno das percepções.

Para desenvolver o conhecimento individual de cada cooperado, agregando-lhe novas formas de entender a Cooperativa e suas ações, utilizou-se a estratégia da



qualificação. Assim, foram oferecidos novos meios de atualização coletiva e de valorização do potencial profissional de cada médico, pela produção científica. Para validar essa proposta, buscou-se avaliar a participação dos cooperados em programas educativos como Promed, Medicina Preventiva, Atualização em Cooperativismo, Prontuário Eletrônico do Paciente – PEP, entre outros.

Em todas as ações desenvolvidas se faz necessário a utilização de uma estratégia reguladora. O monitoramento do banco de dados dos médicos cooperados foi aplicado no intuito de extrair das ações, resultados e informações relevantes ao processo decisório. Buscou-se assim, sedimentar um estereótipo da Cooperativa e dos cooperados, definindo indicadores de controle para o planejamento estratégico, como percentual de clientes por cooperado, índice de sinistralidade, índice de aprovação de benefícios, distribuição da produção médica, controle de gastos com exames auto gerados, entre outros.

Verifica-se, após este estudo, que o Espaço Médico é um órgão de apoio do Conselho de Administração, Presidência e Diretorias, que visa provocar a ação, receptor conceitos, organizar e emitir informação e efetivar a comunicação junto a um público altamente estratégico da cooperativa: o médico cooperado.

5. Considerações finais

O ambiente organizacional sofreu inúmeras mudanças nas últimas décadas, principalmente de ordem econômica e tecnológica. Vive-se a “Era da Informação”, em que o conhecimento se posiciona como o ativo mais importante do terceiro milênio. Nesse contexto, a comunicação é vista, segundo Lesly (1995), como a matéria mais básica existente para se compreender os processos humanos e conseguir sucesso em seus esforços.

Manifestada em todas as espécies, de diferentes formas, a comunicação perpassou os séculos e hoje é entendida como um processo de inúmeras funções. Além de ser uma forma de interação humana, é fonte de pesquisa, informação e conhecimento, incluindo-se nisso seu fator mensurável tido como o resultado de sua aplicação em determinado setor econômico ou empresarial. Conforme Wey, “o conceito de comunicação abrange, em última análise, todos os processos pelos quais os grupos humanos se influenciam reciprocamente, aprofundando suas relações necessárias e significativas” (1986, p.11).



Assim, por meio do estudo do caso Espaço Médico, verifica-se que a comunicação é fator fundamental para o fortalecimento e sedimentação da identidade organizacional uma vez que a mesma está calcada nas experiências e na cultura individual que fomentam, pela interação, o coletivo. Nesse sentido, entende-se que a criação de um novo setor possibilitou à cooperativa médica o retorno e a participação do seu cooperado e, mais que isso, sua identificação com a mesma.

Com isso, pode-se dizer, conforme o exposto por Schramm (1960), que a comunicação como processo complexo e de duplo sentido, que leva em conta as influências do contexto organizacional e que pressupõe o *feedback* como meio de avaliação e retroalimentação do processo, é viável, eficaz e positiva. Dessa forma, investir, constantemente, na busca de alternativas de interação com o público alvo se torna um meio de revigorar o processo de comunicação organizacional, ampliar sua abrangência e estabelecer vínculos de identidade e crescimento coletivo.

Num ambiente complexo e com amplas e fortes relações organizacionais, é válido ressaltar que a comunicação se torna fator imprescindível e altamente estratégico para agregar a compreensão mútua e a possibilidade de fala a todos os envolvidos, ampliando a confiança e estabelecendo vínculos efetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELTRAO, L. **Teoria geral da comunicação**. Brasília: Thesaurus, 1977.

CASALI, A.M. “Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da ‘Escola de Montreal’”. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.1, p.108-134.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993.

COELHO, T. **Semiótica, informação e comunicação**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

CURVELLO, J.J.A. “A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos organizacionais”. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.1, p.91-105.

DEBRAY, R. **Curso de midiologia geral**. Petrópolis: Vozes, 1993.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.C.; FRANCA, V. V. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.

LASSWELL, H.D. “A estrutura e a função da comunicação na sociedade”. In: COHN, G. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – Companhia Editora Nacional, 1971.



- LESLY, P. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LUHMANN, N. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega-Passagens, 1992.
- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: Ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- _____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1982.
- ROMAN, A. “Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não ditos”. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2, p.125-157.
- SCHRAMM, W. **Process and effects of mass communication**. Urbana Illinois University, 1960.
- SIMÕES, R.P. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.
- SHIRATO, M.A.R. **O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- WEY, H. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.